

学校编码： 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号： 9715056

UDC _____

学 位 论 文

论华日实业集团的名牌战略管理

厦门大学博硕士论文摘要库

徐 福 山

指导教师姓名：翁君奕 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2000 年 11 月 日

论文答辩日期：2000 年 12 月 日

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2000 年 月 日

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2000 年 11 月

内 容 摘 要

本文以现代战略管理理论和名牌战略理论为依据，以国内企业正反两方面实施名牌战略的经验教训为借鉴，广泛深入地分析了华日实业集团的外部经营环境带来的机遇与威胁，实事求是地解剖了华日实业集团的经营优势和不足之处。根据华日实业集团的经营宗旨和竞争态势，论述了实施名牌战略的必要性，并初步制定了华日实业集团的名牌战略计划。然后从人事组织、产品开发、生产管理、市场营销、财务管理等五大职能研究名牌战略的实施，并制定出目标及措施，最后讨论了名牌战略的控制管理。希望本研究的成果能对华日实业集团的管理具有现实的指导意义。

全文共六章，主要内容分别为：

第一章 简述华日实业集团实施战略管理的必要性及本文的研究目的和意义，研究的方法和框架。

第二章 介绍战略管理和名牌的理论，综述国内企业名牌战略管理的实践。

第三章 从经济、文化、竞争对手等几个方面，分析华日实业集团外部环境中的机遇和威胁。

第四章 从人事组织、产品研究与开发、生产管理、市场营销、财务管理等方面分析华日实业集团的经营优势和劣势。

第五章 论述华日实业集团实施名牌战略的必要性，并制定出名牌战略的规划。

第六章 论述如何从人事组织、产品开发、生产管理、市场营销、财务管理等方面实施名牌战略，并讨论名牌战略实施中的控制。

关键词：华日集团 名牌战略

目 录

第一章 导 论	1
一、问题的提出	1
二、研究的目的	2
三、研究的意义	2
四、研究的方法和框架	3
第二章 战略管理理论及国内企业名牌战略实践	4
一、战略管理的流派与理论	4
二、名牌战略管理	7
三、国内企业名牌战略管理实践	10
第三章 华日实业集团外部环境分析——机会与威胁	13
一、中国的经济形势	13
二、国家家具工业产业政策	14
三、文化因素	21
四、竞争对手状况分析	21
第四章 华日实业集团内部经营条件分析	26
一、华日实业集团发展概况	26
二、市场营销分析	27
三、生产运行分析	29
四、产品研究与开发分析	31
五、人事、组织、激励	33
六、财务分析	34
第五章 华日实业集团名牌战略的制定	37
一、华日实业集团的经营宗旨	37
二、华日实业集团竞争态势分析	38
三、华日实业集团实施名牌战略管理的必要性	42
四、华日实业集团名牌战略的制定	43
第六章 华日实业集团名牌战略的实施与控制	47
一、人事组织分战略	47
二、产品开发的分战略	52
三、生产管理分战略	54
四、市场营销分战略	61
五、财务管理分战略	64

六、华日实业集团名牌战略的控制	67
参考文献	69
结束语	71
致 谢	72

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导 论

一、 问题的提出

华日实业集团是以华日家具有限公司和天诚家具有限公司为核心企业，以产权联结为主要纽带，并以产品、技术、经济、成套契约等多种纽带，把华日床具有限公司、华日木业有限公司、华日化工涂料有限公司、北京瑞斯华日家具有限公司、北京天泓国际广告公司、北京极限高科技有限公司联结在一起，具有多层次结构的以母子公司为主体的多法人经济联合体，是经济上统一控制、法律上各自独立的一体化联合体。华日实业集团以其管理活、负担轻、转轨快等特点，发展迅猛，已成为我国家具行业发展的一支重要力量。

但是我们也应看到，目前华日实业集团同其它家具企业一样也遇到了以下几个问题：

一是原材料涨价，减利因素增大，企业成本增高，效益下降，家具企业已永远告别了暴利时代；

二是国内家具市场无序竞争依然存在；

三是市场竞争日趋激烈，市场对家具的需求不断变化，原有的宝塔式管理模式对市场的反应相对滞后，成本高的问题更加突出；

四是随着科技的不断应用，家具产品有越来越功能化、智能化的发展趋势，公司对科技开发的投入尚需加强；

五是企业债务负担重，特别是民营企业筹资渠道更是单一，筹资成本相当高；

六是中国加入 WTO 后必将对传统家具产业产生很大冲击，例如进口关税将在几年之内逐步降至零，特别是东南亚和欧洲家具必将大举进入中国市场；

七是现有绩效评价制度和激励机制有待完善。

纵览中国当前的家具市场，机遇与挑战并存，一个家具厂家无论现有规模大小，如果不能审时度势，及时推出现代企业制度，重新审视企业发展战略，采用严密的现代组织管理机制，重视技术创新和新产品开发，重视市场开拓和结构优化，就不能在新一轮竞争中避免风险和得到更加稳健的发展。因此华日实业集团无论从企业内部的现状，还是从企业外部的激烈的竞争环境和国家改革的不断深入，都迫切需要制定出切实可行的企业经营战略，以应对各种困难，抓住稍纵即逝的机遇，占领企业经营的制高点，以实现“力争在 2010 年成为国际名牌”的战略目标。

二、 研究的目的

本选题的目的就在于根据华日实业集团目前的现状和外部环境,论述华日实业集团实施名牌战略的必要性。然后讨论为了实现公司的名牌战略,在人事、产品、生产、营销、财务等五大职能方面如何落实名牌战略,制定出原则和具体措施,然后讨论名牌战略的控制管理。

希望本文的研究成果能对华日实业集团在战略管理的设计、实施和控制方面具有现实的指导作用。

三、 研究的意义

本选题的意义就在于:

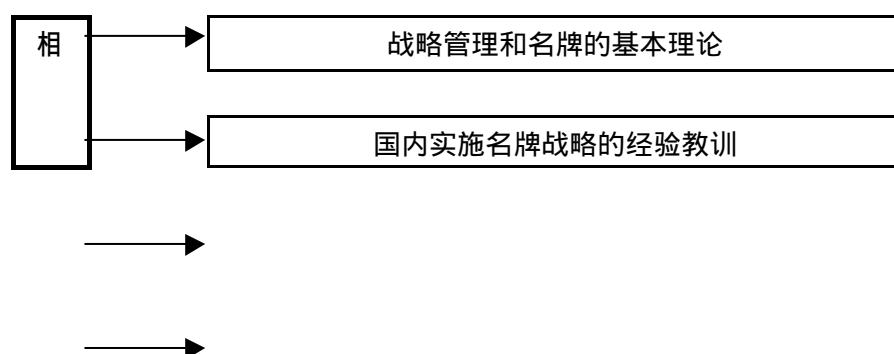
第一、 本研究是对战略管理研究的新探索,它将华日实业集团创名牌与企业战略管理联系起来,希望通过制定和实施战略管理,全方位地调动和发挥华日实业集团在营销、生产、人事组织、研究开发、财务等五大职能的巨大潜力,加快和促进华日实业集团创名牌的进程。因此本研究的结果对华日实业集团尽快走向腾飞的道路具有现实的指导意义。

第二、 本研究对国内家具企业的外部经营环境从经济形势、家具产业政策、家具行业的竞争对手等多方面,全方位地进行了分析,指出了家具企业今后若干年的经营机会与威胁所在,从而对华日和其它兄弟企业找到正确经营战略和方向具有直接的指导意义。

第三、 本研究是以华日实业集团为例进行研究的,但是对于家具行业或其它行业希望走名牌之路的企业同样具有借鉴作用。

四、 研究的方法和框架

在本研究中,主要采用分析推理的研究方法,具体说就是以战略管理和名牌理论为依据,以国内企业正反两方面实施名牌战略的经验教训为借鉴,广泛深入地分析了华日实业集团的外部经营环境所带来的机遇与威胁,实事求是地解剖华日实业集团的经营优势和不足之处,根据华日的经营宗旨,制定华日的名牌战略,然后研究如何从营销管理、产品研究开发、生产管理、人事组织管理、财务管理五大职能方面实施名牌战略,最后讨论名牌战略实施中的控制。研究框架图如图 1.1 所示。



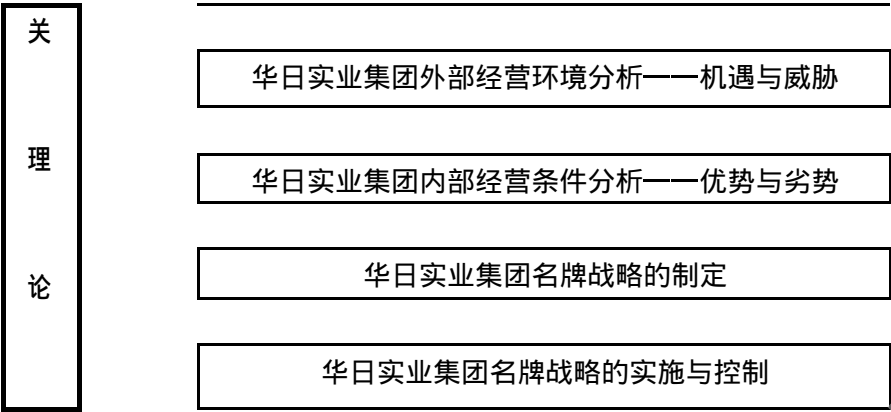


图 1.1 研究框架

第二章 战略管理理论及国内企业名牌战略实践

一、战略管理的流派与理论

“战略”一词起源于军事作战领域。孙子兵法云“上兵伐谋”。谋就是战略。英文的战略一词是希腊语“将军”的衍化，意指将军的用兵艺术。现代社会常把战略用于政治与经济领域。60年代始被用于企业，出现了战略经营（经营战略）或战略管理。

企业战略管理研究的前驱者美国著名管理学家小阿尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler Jr.)，在《战略与结构》一书中给企业战略管理下了一个定义：战略管理是决定企业的基本长期目标与目的，选择企业达到这些目的所循的途径（方针），并为实现这些目标与方针而对企业重要资源进行分配。在这里，钱德勒的战略管理是从战略决策出发的，着重于企业成长目标的实现和资源分配。

美国著名战略管理学家安索夫(H. I. Ansoff)在《公司战略论》中把战略管理定义为：企业为了适应外部环境，对目前与将来要从事的经营活动所进行的战略决策。安索夫认为，战略是决策的基准。它的作用在于：(1) 为公司确定一个管理概念。(2) 提供特定的准则，使公司在探寻各项机会时有所依据。(3) 弥补公司目标的不足，为公司提供必要的决策规划，以缩小机会选择的范围。

安东尼在《计划与控制系统：一个分析框架》一书中提出，战略管理就是企业内部控制过程中的战略性计划。它包括决定或变更企业的目的，决定达到企业目的所必需的诸资源以及取得使用或处理这些资源所应遵循的方针。与钱德勒不同的是，安东尼战略管理的概念中加进了经营计划的内容，而且把经营计划划分为战略性计划、管理性计划和业务性计划。

在西方经营战略热的形势下，人们发现，一些公司虽然普遍制定了经营战略，但却往往忽视了战略实施过程，特别是忽视了战略的实施过程中的战略调整与评价。从而使经营战略形同虚设，没有发挥动态的指导作用。于是安索夫提出了战略管理的思想，系统地论述了由战略计划转变为战略

管理的问题。

战略管理的关键词不是战略而是管理。它是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是，指导企业全部经营活动的是企业经营战略，全部管理活动的重点是制定经营战略和执行经营战略。而制定战略和执行战略的关键都在于对环境变化趋势的研究，对企业内部经营机制的研究，以及以此为前提确定的企业经营目标，三者之间所达成的动态平衡。战略管理的任务，就在于通过战略规划的实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

由此，可以将战略管理定义为：“企业依据其使命以及外部环境和内部条件，确定企业的战略目标，谋划实现战略目标的方针和策略，并依靠企业内部能力将战略决策和系统谋划付诸实现，在实施过程中实行有效控制的一个动态过程。”

这个定义说明，战略管理不仅具有整体的系统性，而且具有动态的连续性。通过战略管理能够使企业发展的最高战略目标——可持续发展得以实现。

战略管理的一个基本命题就是如何通过资源的适当调配创造竞争优势。在西方战略管理学界，由于对战略管理过程中不同投入的重要性的认知不同，产生了两种不同的学派，一种是以行业结构分析为基础理论，称为行业结构分析学派，另一种是以资源为基础的理论，简称为资源学派。这两大学派之争不仅反映了时代的需要，也反映了战略管理的发展动向。

行业结构分析学派认为企业的外部环境特征是战略管理的主要因素，因此公司必须在有吸引力的行业中竞争，并在该行业中争夺最有利的地位。中国联想集团自 1984 年成立以来，就始终在计算机行业这一领域中发展，而不是象有的公司偏离信息产业这一朝阳行业，投资金融保险和房地产业。

美国微软公司的发展更是雄辩证明了该学派理论的正确性，微软公司从开发软件起家，选择了最有潜力的行业，现在已成为全球最大的公司，而且拥有几十亿美元的自有流动资金，但它仍然专注于主要依靠智力的软

件业，最近它又在北京开办了微软中国研究院，充分吸取和利用中国的人才资源，继续向软件行业的高峰挺进。

西方的另一学派——内部资源学派则认为影响战略管理决策的主要因素来自企业的内部环境。资源学派认为在制定战略行动时其内部环境比外部环境更重要，它注重制定战略所需资源的积累，认为公司独特的资源和能力为战略管理提供了基础。一个公司的资源可分为三类：物力、人力和组织，单项的资源无法产生持续的竞争优势。只有当生产设备和公司运行的其它因素有效地成为一个整体，它才能成为战略相关资源。总之，正是通过一系列资源的组合和整合，最后形成持续的竞争优势。

资源学派认为，并不是公司所有的资源和能力都有潜力成为持续竞争优势的基础。只有当资源和能力是珍贵的、稀有的，不完全可模仿的和不可替代的，这种潜力才能变成现实。

根据该学派的理论，企业就在于创造这种珍贵的、稀有的、不完全可模仿的和不可替代的资源和能力，而这种资源和能力就成了企业的核心竞争力，并成为公司获得持续竞争优势、战略竞争力和获得高于平均利润的收益的基础。

海尔总裁张瑞敏在哈佛大学讲学案例“企业文化激活休克鱼”，可以看作是支持资源学派的旁证。海尔于1995年7月兼并了负债1.3亿元的青岛红星电器公司。还是那些人、那些设备、没有注入新的资金，第3个月就扭亏为盈，当年盈利150万元。兼并成功的主要原因就是把海尔的企业文化移植到了红星公司这一“休克鱼”当中去，从而使它活蹦乱跳起来。海尔用这种方式兼并企业14家，全部扭亏为盈。显然海尔的企业文化是一种珍贵的、稀有的，不完全可模仿的和不可替代的，并且具有创造价值的的能力，因此成为一种独特的内部资源。

美国微软公司优异的人才资源和软件开发的强大创新能力，使其从一两个人的小公司发展成为全世界最大的公司，靠的也是它独特的软件开发能力和人才优势。

可以说：这两个学派的主张反映了企业战略管理的最新进展。

二、名牌战略管理

（一）什么是名牌

一提起名牌，很多人便会立即想到“产品质量好、服务质量好、知名度高”，对诸如科技开发水平、工艺水平、营销水平、管理水平等想得甚少。有些企业把质量过硬与名牌等同起来。于是，埋头于抓质量工作，但对技术改造、市场培育、广告策划等投入的人力、财力、物力相对比较少，其实，光有过硬的产品质量，没有相应水平的研究开发工艺、营销、管理作后盾，质量再好的产品，也不可能占有相当的市场份额和创造相应的社会效益和经济效益。在我们的周围，确实有许多质量过硬的产品，被市场接受，被广大消费者接受。但为什么形不成“名牌效应”呢？其主要原因就是售后服务差、广告意识不强，也有的不注重内部挖潜、不重视增加产品的科技含量，不注重产品的开发等等。

其实名牌工程是一个系统的名牌战略管理工程，它包含了方方面面，如管理、科技开发、质量、市场、广告、企业形象和企业文化，员工整体素质，服务质量等。

什么是名牌？有人认为名牌是具有较高的知名度和市场占有率的产品，它凝聚着科学技术、管理经验、营销策略、企业信誉和文化等诸种因素，是物质文明和精神文明的结晶。美国市场营销协会的定义是：名牌是用来识别某一个或一集团、公司的产品或服务，并可与竞争对手的产品服务区分开来的一个名称、术语、商标、图案或它们之间的组合。

中国的名牌之星海尔将名牌定义为：在同样条件下，名牌产品比别的牌子卖得价格高、卖得多、卖得快、效益快。

可见三个定义差异较大，前一定义更注重理论性，强调的是创名牌的原因和过程。第二个定义主要表征了名牌的差异化、符号化特征。海尔的定义通俗易懂，直截了当地切中要害，强调了名牌是能给企业带来明显的经济效益这一最终的结果，三个定义可以互为补充。

（二）名牌的必要条件

名牌战略的最终目的是给企业带来巨大的经济效益，这是显而易见的。为了追求更高、更快的经济效益，一些企业不惜一切代价，想方设法让自己的企业成为名牌。一些企业不把功夫下在各个环节的内部管理上，却一心想依靠那些旁门左道去创名牌。有的厂家想方设法参与各类评选活动，通过种种不正当手段弄金牌，得名牌。有的企业为打国际招牌甚至飘洋过海，浪费上千万元抱回个“国际金奖”。一些单位或个人投其所好，纷纷举办各种名目的评奖活动，企业只要给钱，就可得奖，大钱大奖，小钱小奖，致使泡沫金牌、名牌满天飞，严重地影响了市场秩序。

企业通过战略管理，成功地创出名牌，应具备下述条件：

(1) 产品的内在质量和外在质量完美地统一，消费者对此有很高的用户满意度。

(2) 优质的售前、售中、售后服务是名牌的根本保证。在买方市场里顾客就是上帝，顾客永远是对的，顾客的需要就是企业的服务。海尔新一轮的“星级服务”活动，体现了海尔“真诚到永远”的承诺与演绎，从而使更为完美的品牌形象深植于顾客心目中，以创造名牌资产的更高价值。

(4) 产品在市场上有很高的知名度，占有较大的市场份额和很高的市场占有率，这种地位相当稳固且“芝麻开花节节高”，并可给企业带来很大的经济效益。

(5) 有良好的企业形象，优良的企业信誉，对社会的贡献大，社会效益好。

(6) 名牌的创立来自于激烈的市场竞争，在社会和广大消费者中，有深厚的社会基础和群众基础，有很高的认知度。这种认知度使名牌具有巨大的无形资产价值。正如可口可乐公司总裁所言，“可口可乐”这一品牌价值 350 亿美元，即使有一天一把火把他所有的公司都付之一炬，银行家也会争先恐后地贷款给他，以迅速建立起新的全球销售网点，因为银行家知道“可口可乐”就意味着赢利。

(三) 名牌战略管理

名牌战略管理,就是企业依据外部环境和自身的条件制定出有效的经营战略,调动企业的所有资源实施这一战略,并根据对实施过程和结果的评价和及时反馈控制,最终实现创名牌目标的管理过程。

企业实施名牌战略管理,其终极目标是解决企业的持续生存和不断地发展。这个问题是企业管理的其它分支学科所没有解决过的。六七十年代,美国每年新生的 40 万家企业在一年内倒闭了三分之一,余下的近三分之二企业又在以后的五年中陆续消亡,存活下来的为数极少。1983 年,荷兰壳牌石油公司有一项调查报告表明,1970 年名列《幸福》杂志前 500 家的国际大企业,到 1983 年已有三分之一消失了。据估计,一般大企业的平均寿命只有 40 岁,只相当于人类寿命的一半。因此一般的企业在惨烈的竞争环境中,应重视战略管理,努力创出被消费者普遍认可的名牌。

而在国内,我国名牌产品和名牌企业的数量都不多。在创立名牌过程中,很多“百年老店”都是自发的,由于计划经济的影响,有的还是政府认可的。1995 年 10 月,我国经商标局认定的驰名商标仅有 14 件。它们是同仁堂成药、蝴蝶缝纫机、茅台酒、凤凰自行车、青岛啤酒、海尔冰箱、中华香烟、北极星手表、永久自行车、霞飞化妆品、五粮液白酒、泸州老窖、大白兔奶糖、张裕葡萄酒。现在再看这些名牌,有些已经廉颇老矣,跟不上形势了,如凤凰、永久自行车。可见名牌不是“永久”牌,凡有所作为的名牌企业,也十分重视名牌的生存与发展,都树立了创名牌难,保名牌更难的经营思想。停滞不前就意味着倒退,创名牌之路永远没有终点。因此即便是名牌企业,仍应进行战略管理,以保持并发展名牌。

三、国内企业名牌战略管理实践

企业要兴旺发达,开创未来,就要有一个高瞻远瞩,切实可行的经营战略,以便在复杂变化的环境中,把握发展趋势,抓住稍纵即逝的机遇,成为市场竞争中的弄潮儿。

企业要制定经营战略,实施战略管理应树立以下战略观念:

(1) 正确的经营战略不能保证企业一定会成功,但可以促使企业较顺

利地达到规划的目标。

(2) 未来的竞争就是不断地创造商机或把握出现的商机的竞争，因为创造未来比拼命地赶超别人更富有挑战性。

(3) 一个企业只在现有市场内占有最有利的地位还不够，必须准确地预见未来市场之所在，企业不仅需要有发展的年度计划，更需要提供发展蓝图的战略设计，并依据这张蓝图去建立控制未来市场需要的各种能力。

(4) 扩充可利用资源的范围，并不断优化组合，创造性地、不懈地追求如何更好地利用各种资源，形成自己的各方面的竞争优势。

(5) 企业不仅要在现有产业范围内竞争，而且还要准备在塑造未来产业构架方面竞争。

(6) 一些产品的失败是不可避免的，但却能让你更加了解未来市场需要之所在。

在我国，自改革开放以来，有一些企业由于正确制定并实施了企业的经营战略，从而使企业走上了成功之路，也有很多的企业因为没有考虑战略管理或者制定的经营战略偏差较大，最后导致企业走上了下坡路，甚至被市场无情地淘汰。

企业战略管理包括了企业战略的设计、抉择、实施和控制等过程。家电行业的海尔和长虹由于制定了正确的经营战略，并采取强有力的措施实施战略管理，经过十多年的发展已成为家电行业的龙头企业，是名副其实的名牌。

海尔的发展是从抓质量开始的，张瑞敏命令砸毁 76 台有质量问题的冰箱，从而换来了全体职工的质量意识。在市场营销上，海尔提出了“先卖信誉，后卖产品”的营销观念，它认为市场的原则就是用户永远是对的，真正体现了“用户就是上帝”理念。在产品开发上，海尔总是“依靠创新去占领市场，而不是在降价上做文章”，为了满足用户的要求，海尔开发了一种可以洗地瓜的洗衣机，还开发了一种适合于夏天洗衣服的小小神童洗衣机。海尔为了创名牌实行了一种“以外促内”的经营策略，从一开始就注意开拓国际市场，通过在国内广告上宣传“全国冰箱出口量第一”，

扩大自己在国内的知名度，从而改善企业形象并扩大国内销售量。在财务经营上坚持“先有市场，后有工厂”，而不是盲目迷信所谓的经营规模，以免生产负荷不满，造成能力闲置，并给企业背上沉重的利息负担。海尔组织结构实施的是事业部制，公司分成集团决策经营中心，22个事业部作为利润中心，及各个分厂作为成本中心，较好地解决了企业三个层次的管理分工问题及品牌使用问题。海尔后来实施了相关多元化经营策略，使自己的产品除冰箱外，还包括了洗衣机、空调、彩电及各种小家电。经过十几年的艰苦努力，1997年海尔已成为亚洲第七大名牌。

长虹的发展道路与海尔基本类似，但长虹较多地采用集中发展战略，为了扩大彩电在全国市场中的占有率，它多次采用了海尔反对使用的降价促销策略，同时长虹在海外扩张上慎之又慎，几乎未采取任何大的投入。长虹总的战略就是一门心思集中人力、物力、财力，使彩电上档次、上规模、占市场、积累资本，准备向世界500强冲刺。

从采用集中战略向多元化战略的过渡是有条件的，无视这些条件就会犯过早多元化经营的错误，尤其是采用非相关多元化战略要谨慎从事。一般这些条件有：

- (1) 这个企业所在的行业是否已没有增长潜力了；
- (2) 这个企业是否在所在的行业占据了相当稳固和非常有利的地位；
- (3) 是否已积累了足够的人才和资金实力；
- (4) 新进入的行业是否带动原来的主业或者可以受到原来主业的带动。

春兰公司在1995年的空调销售额已经达到50亿元，以超过其它对手几倍的销售额而雄居全国第一，如果继续采取集中战略，发挥自己在品牌和资金上的优势，便可维持甚至进一步提高其市场占有率。然而就在此时，集团作出了与此相反的决策，采取了不相关多元化经营战略，大举进入摩托车、汽车制造业等，造成精力、资源的浪费，逐渐失去了空调行业中的优势，已被格力、海尔迎头赶上，而摩托车投资又未取得预期收益，真正是“赔了夫人又折兵”。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库